



Es geht auch einfacher

Bis vor einem Jahr war Urs Bruhin, Geschäftsführer der Bruhin AG in Freienbach, nicht unbedingt ein Freund von Zertifikaten wie ISO 9001, ISO 14001 oder FSC. Die Geschäfte liefen nicht schlechter und nicht besser ohne sie. Die Zertifizierungsmethode der F.E.E. Consulting – und der Druck von Kundenseite – lösten allerdings einen regelrechten Zertifizierungsmarathon aus. **Daniel Bischof**

in Details wie der Erfassung des exakten Datenflusses in der Vorstufe, wenn eine PS-Datei angeliefert wurde. Wir wollten nicht alle Prozesse bis ins Detail in einem Flussdiagramm beschreiben müssen und mit diesen unzählige Ordner füllen, die dann schön geordnet in einem Regal langsam, aber sicher verstaubt.» Also blieb die Zertifizierung vorerst ein Projekt für später. Bis ein wichtiger Kunde das Thema wieder auf den Tisch brachte.

Qualitätsvereinbarungen reichten nicht mehr aus

2001 stieg die Bruhin AG mit dem Kauf einer Fünffarben-Komori erfolgreich in den Verpackungsdruck ein. Mit der Kundschaft in diesem Segment traf man vorerst noch Qualitätsvereinbarungen, die aber bald nicht mehr akzeptiert wurden. Sie verlangten die Zertifizierung nach BRC (British Retail Consortium, ein globaler Standard für Lebensmittelsicherheit). Diese wiederum setzte jedoch die Zertifizierung nach ISO 9001 voraus. Wie dieser QM-Standard nun doch noch eingeführt werden könnte, sah Urs Bruhin vor etwas mehr als einem Jahr während des Besuchs eines wichtigen Verpackungskunden, der das Managementsystem nach der F.E.E.-Methode des

Ein Radweg, die Bahnlinie und ein Grünstreifen trennen die Druckerei vom Zürichsee, idyllischer gehts kaum. Einzig der Friedhof nebenan gemahnt an die Vergänglichkeit des Lebens. Hinter den Mauern an der Pfarrmatte 6 hingegen geht es nicht um Vergangenes, sondern um die aktuellen unternehmerischen Herausforderungen und den Blick in die Zukunft. Einer, der sich damit tagtäglich zu befassen hat, ist Urs Bruhin, seit 2004 alleiniger Geschäftsführer des Familienunternehmens: «In einem solch schwierigen Umfeld, in dem wir uns bewegen, bestehen wir nur, wenn wir zuvorderst mit dabei sind.» Damit spielt er neben der Technologie auf den Qualitätsanspruch an. «Qualität hat zwei Seiten», so Bru-

hin weiter, «die eine ist mit Standards wie PSO oder ISO 9001 messbar. Nicht messbar hingegen sind weiche Faktoren wie das kompetente Auftreten des Aussendienstmitarbeiters beim Kunden oder auch nur die nette Stimme am Empfang.» Um in Sachen Qualität auch inskünftig zuvorderst dabei sein zu können, musste nun ein taugliches Qualitätsmanagement implementiert werden. Genauer gesagt, ein taugliches Zertifizierungsverfahren. Denn mit ISO 9001 startete man bereits 1998, brach die «Übung» aber schon bald wieder ab. Zum einen war der Berater laut Bruhin in erster Linie darauf bedacht, möglichst viele Stunden berechnen zu können, hinzu kam, dass schlicht die Ressourcen fehlten. «Wir verzettelten uns

gleichnamigen Consulting-Unternehmens anwendet. «Das System ist völlig anders aufgebaut, basiert auf einer elektronischen Datenbank, das Handbuch ist browserbasiert. Und

Deshalb erarbeiten wir in einem ersten Schritt gemeinsam mit dem Management die Anforderungen für jeden Prozess und anschliessend die Qualitätsdaten. Um eine Ordnung in den

kenne ich die Schwachpunkte und weiss, wie ich diese ausmerzen kann.»



Die Methode beruht auf der simplen Frage, wie Qualität definiert ist und wie die dafür relevanten Parameter überprüft werden können. Kann ich diese nicht messen, macht es auch keinen Sinn. **Urs Bruhin**

es gibt keine Regale voller Handbücher. Die Methode beruht auf der simplen Frage, wie Qualität definiert ist und wie die dafür relevanten Parameter überprüft werden können. Kann ich diese nicht messen, macht es auch keinen Sinn.» Man habe nichts anderes gemacht, als die bestehenden Regeln und Abläufe im Hause schriftlich festzuhalten und für die anderen nachvollziehbar zu machen, fügt Bruhin hinzu. Dafür wurden in Stellenbeschreibungen, prozessrelevante Abläufe etc. viele Mannstunden investiert.

Mit der Chaostheorie zu ISO 9001

Der Startschuss für den Zertifizierungs-marathon fiel im Sommer 2009. Innerhalb eines Jahres sollten die Zertifikate für ISO 9001, ISO 14001, klimaneutrales Drucken, FSC und BRC erlangt werden. Hauptarbeitsinstrument dazu war die Software winFEE. Wie aber funktioniert die F.E.E.-Methode? Dazu Heinrich Störi, F.E.E. Senior Partner und verantwortlich für den Aufbau des Qualitätsmanagementsystems und für die Zertifizierungsvorbereitungen (zertifiziert wurde die Bruhin AG durch die Swiss

verschiedenen Prozessbausteinen (Fraktale) zu erhalten, haben wir ein Ordnungsprinzip mit fünf Hauptkapiteln geschaffen: Management, Ressourcen, Kundenbeziehungen, Realisation und Unterstützung. Mit diesen bilden wir ein funktionierendes Unternehmen ab. Und mit der winFEE-Software unterstützen wir den Aufbau und die Administration der gelenkten Dokumente.»

Wozu dieser Marathon?

Man darf sich zu Recht fragen, aus welchem Grund sich ein Unternehmen, das sich in einem, wie sie selbst sagt, schwierigen Umfeld behaupten muss, einen solchen Zertifizierungs-marathon antut, einen trotz einfacher Methode beträchtlichen Zeitaufwand in Kauf nimmt und sozusagen eine Operation am offenen Herzen vornimmt. Es geht schlicht nicht mehr anders. Allen voran das BRC ist matchentscheidend, als Verpackungsdrucker auf dem Markt auftreten zu können. Ohne dieses Zertifikat bleiben einem heute die meisten Türen verschlossen. Nicht anders sieht es mit dem FSC-Zertifikat aus. «Ohne FSC könnten wir heute

Operation am offenen Herzen

Wen ein Qualitätsmanagement-System eingeführt wird, man also ein Unternehmen durchleuchtet, Prozesse und Messmethoden definiert, geht es auch um Psychologie. Bestehendes wird aktiv hinterfragt. Dass man es schliesslich schon seit 20 Jahren so handhabt und das auch immer so funktionierte, hält als Ausrede nicht länger stand. Es entsteht ein gewisses Konfliktpotenzial, das im Zuge eines Change Management eruiert und eliminiert werden muss. Das heisst, das Management muss nach innen offen und transparent kommunizieren können. «Die Mitarbeiter sollen wissen, dass es für die Zukunft des Unternehmens kein Nachteil ist, wenn man am Ende eines aufreibenden Prozesses diese Zertifikate vorweisen kann. Wenn man auf die Mitarbeiter eingeht, ihnen zuhört, Inputs von ihnen umsetzt, wenn sie sehen, dass ihr Engagement also auch etwas bewirkt, das ist die beste Motivations-spritze.»

Und die Kunden?

Ein Jahr nach dem Startschuss ist die Bruhin AG nun nach ISO 9001, ISO 14001, klimaneutrales Drucken, FSC und BRC zertifiziert. Welche Reaktionen gibt es von Kunden-seite? Mit Blick auf die ISO 9001 meint dazu Urs Bruhin abschliessend: «Bis anhin spüren wir von aussen nichts. Welchen Nutzen ISO 9001 nach aussen überhaupt hat, wird nach wie vor kontrovers diskutiert. Schaut man sich die Vorreiterunternehmen in diesem Bereich an, so waren dies meist nicht diejenigen, die mit einem Übermass an Innovation und Flexibilität glänzten. Für uns selbst ist die Zertifizierung einfach ein weiterer Schritt nach vorne. Wir waren anfangs skeptisch, ob durch die Zertifizierungen ein Stück unserer überdurchschnittlichen Innovation und Flexibilität auf der Strecke bleiben könnte. Oder bei unserer Kundschaft dieser Eindruck entstehen könnte. Aber dank der F.E.E.-Methode wurden wir hier überhaupt nicht eingeschränkt.»



Wenn wir Qualität handhaben wollen, müssen wir Qualität als Übereinstimmung mit den Anforderungen definieren. Wenn ein Cadillac alle Anforderungen an einen Cadillac erfüllt, dann ist er ein Qualitätsauto. **Philip B. Crosby**

TS Technical Services AG) bei der Bruhin AG: «Die Methode basiert auf dem in der Natur bewährten Systemaufbau, dem Fraktal, ein Begriff aus der Chaostheorie. Jedes grössere Gebilde basiert auf einem einfachen Grundmuster, das sich mehrmals wiederholt. Die F.E.E. Consult AG hat einen solchen einheitlichen Baustein als Grundlage für den Systemaufbau für Unternehmen entwickelt. Als weitere Grundlage dient die Erkenntnis, dass Qualität die Erfüllung von Anforderungen bedeutet. Der Umkehrschluss heisst: Wer Qualität erbringen will, muss die Anforderungen kennen.

bei vielen Kunden gar nicht mehr offerieren», meint Urs Bruhin dazu. Etwas zurückhaltender ist er hingegen beim klimaneutralen Drucken, das er nun auch anbietet: «Wir waren uns schon vor dieser Zertifizierung unserer ökologischen Verantwortung bewusst, die Hand in Hand geht mit betriebswirtschaftlichen Aspekten. Wir heizen seit 20 Jahren mit Wärmepumpe. Wir kennen unsere Infrastruktur und wissen, wo noch Einsparpotenzial besteht. Ein Klimaneutral-Zertifikat, nur um einen Energie-Check im Unternehmen zu machen, greift meines Erachtens zu kurz. Als Unternehmer



«viscom print & communication»: Je komplexer die Arbeit, desto mehr nicht Messbares steckt in ihr. Das ist die Crux beim Qualitätsmanagement. Inwiefern kann Ihre Methode dem gerecht werden?

Heinrich Störi: Die F.E.E.-Methode basiert auf dem einheitlichen Prozessbaustein, dem Fraktal. Komplexe Prozesse werden in überschaubare Unterprozesse zerlegt und mit Anforderungen und Q-Daten messbar gemacht. Durch die Beschreibung in für alle verständlichen Texten erreichen wir eine hohe Transparenz und Akzeptanz bei den Mitarbeitenden. Wir verstehen den Aufbau des F.E.E.-Managementsystems als kybernetisches, sich selbst kontrollierendes System. Durch die Vernetzung der verschiedenen Prozessbausteine und begleitenden Dokumente entsteht ein in sich schlüssiges System.

«Qualität ist die Erfüllung von Anforderungen», sagt die ISO 9001. Qualität sei grundsätzlich schwer zu objektivieren, meinen Skeptiker von Qualitätsmanagementsystemen. Was ist Ihre Meinung?

«Qualität ist die Erfüllung von Anforderungen» gehört zu den Schlüsselsätzen unserer Methode. Der Umkehrschluss dieses Satzes heisst: «Wer Qualität erbringen will, muss die Anforderungen kennen.» Aus diesem Grund erarbeiten wir mit dem Management immer zuerst die Anforderungen jedes Prozesses und anschliessend definieren wir die Q-Daten, d.h., wie stellen wir fest, dass die Anforderungen erfüllt sind. Dabei legen wir immer auch fest, wer für diese Überprüfung verantwortlich ist. Damit erreichen wir ein sich selbst kontrolliertes System. Gemeinsam mit den am Prozess beteiligten Mitarbeitenden erarbeiten wir dann unter Kenntnis der Anforderungen und der Q-Daten die Ausführungsschritte. Das führt zu einer hohen Motivation bei den Mitarbeitenden und einer hohen Akzeptanz für das System. Wir stellen die Menschen in den Mittelpunkt und bieten ihnen eine Plattform, ihre Tätigkeiten laufend zu verbessern.

Gab es in diesem Zertifikatsmarathon auch Zielkonflikte?

Der Aufbau eines Managementsystems erfordert den zeitlichen Aufwand des Managements und der Mitarbeitenden. Dies kann in dieser Phase zu Prioritätsverschiebungen zu Gunsten des Tagesgeschäftes führen. Dabei ist zu beachten, dass die gemeinsam erarbeiteten Prozesse sofort in der Praxis eingesetzt werden können und so rasch zu einer Effizienzsteigerung beitragen. Die F.E.E.-Methode verzichtet auch bewusst auf eine Analyse der bestehenden Abläufe. Dagegen starten wir mit dem Aufbau dort, wo es dem Unternehmen direkt am meisten nützt. Der Hauptaufwand ist der Aufbau der Dokumentation. Anschliessend profitiert das Unternehmen von einer Effizienzsteigerung und den laufenden Verbesserungen. Die Zertifizierung selber dauert ledig-

lich einen bis maximal zwei Tage. Mit der Überreichung der Zertifikatsurkunde ist ein Meilenstein erreicht, welcher die Unternehmen auch verpflichtet, weiterhin an Verbesserungen zu arbeiten. Die jährliche Auditierung ist für die Unternehmen eine Bestätigung, auf dem richtigen Weg zu sein. Das Managementsystem ist die Basis für die Zertifizierung und unterstützt das Management in der Zielsetzung, das Unternehmen für die Zukunft fit zu halten.

Die ISO 9001 umschreibt – einfach gesagt – Massnahmen zum Qualitätsmanagement. Dementsprechend mess- und wiederholbar müssen die Abläufe und Prozesse in einem Unternehmen sein. Dazu gehört als Grundsatz unter anderem die Kundenorientierung. Inwiefern kann man diese messbar machen?

Das Messen der Kundenzufriedenheit ist eines der zentralen Anliegen eines Qualitätsmanagementsystems. Die Kundenbefragung ist deshalb als Prozess im System eingebaut und wird im jährlichen Management-Audit überprüft.

Kann eine ISO 9001 Soft Skills wie das Auftreten des Aussendienstes beim Kunden oder die sympathische, kompetente Beratung am Telefon berücksichtigen?

Diese Fragen werden bei der Umfrage über die Kundenzufriedenheit berücksichtigt. Ausserdem werden die Anforderungen an den Aussendienst und den Telefondienst in den entsprechenden Prozessen definiert und mit entsprechenden Q-Daten nach der F.E.E.-Methode überwacht. Die Beurteilung der Mitarbeitenden wird in den Mitarbeitergesprächen bewertet und mit den persönlichen Zielsetzungen und entsprechenden Schulungen weiterentwickelt. Die Schulung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden sind zentrale Anliegen des Managementsystems.

Ist die Standardisierung hinsichtlich eines Zertifikates wie ISO 9001 oder 14001 nicht auch eine Gefahr für Flexibilität und Kreativität in einem Unternehmen, speziell in einem grafischen Unternehmen?

Die F.E.E.-Methode basiert auf dem Grundsatz, die Anforderungen immer eindeutig und vollständig zu definieren. Die Ausführungsschritte sind nur soweit nötig vorzuschreiben. Damit geben wir dem Unternehmen die Freiheit, nur so viel wie nötig vorzuschreiben. Mit diesem Vorgehen erreichen wir die Flexibilität, im gleichen System einmal ein reines Führungssystem, im anderen Mal ein eigentliches Q-System zu sein, welches die Abläufe genau vorschreibt. Das Unternehmen entscheidet selbst über die Granularität ihrer Prozessbeschreibungen.

www.fee-consult.ch



IHR SPEZIALIST FÜR HOCHWERTIG GEDRUCKTES

Geschäftsberichte
Kataloge
Periodika
Zeitschriften
Tischblocks
Tischsets
Rotairs
Websites
Imagebroschüren
Prospekte / Flyer
Geschäftsdrucksachen
Kalender
Tischläufer
Verpackungen
Lebensmittelverpackungen
Mediadatenbanken

**bruhin ag**
druck|media

Pfarrmatte 6 | Postfach 444 | 8807 Freienbach
Telefon 055 415 34 34 | www.bruhin-druck.ch